إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

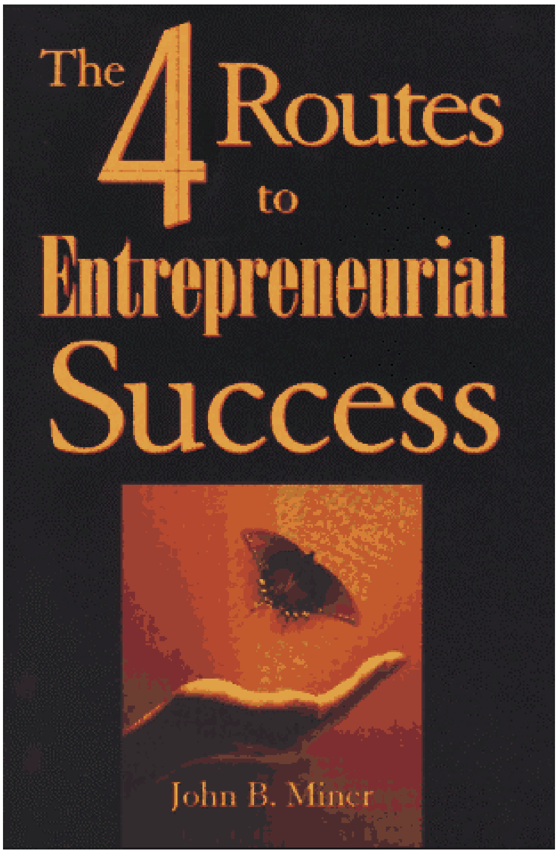
السنة الخامسة
العدد العاشر
مايو
(آيار)
١٩٩٧

سلوك إداري

أربع شخصيات إدارية

وخمس طرق للنجاح

تأليف: جونماينر



هل أنت قائد أوركسترا؟

الآن .. تبدأ السيمفونية، العازفون يضبطون آلاتهم، تصدر عنها نغمات نشاز. حتى هنا، في قاعة الأوبرا، الكل بانتظار المدير - قائد الأوركسترا - المايسترو. عندما يأخذ مكانه ويضرب بعصاه ضربات ثلاث، ينتبه العازفون. وعندما ترتفع عصاه تنطلق الموسيقى. يشير لكل عازف عندما يحين دوره في الأداء. تخرج موسيقى متناغمة، جميلة، لها معنى.

ما هو الفرق بين المايسترو والعازف؟ لماذا يصبح أحدهم قائدا للأوركسترا، ويبقى الآخرون عازفين؟

لماذا يسعى بعض الأشخاص إلى المناصب الإدارية، بينما يعزف عنها بعضهم الآخر؟ ما الذي يدفع بعض الناس لإدارة مشاريعهم الخاصة، بينما يكتفي الآخرون بوظيفة في الحكومة؟

هل للإدارة ناسها، كما يقولون؟ ما هي سمات هؤلاء الناس المديرين؟ متى وكيف ينجحون؟ ومتى وكيف يفشلون؟ هل هناك اختلافات بين الرجل والمرأة في عالم الأعمال؟ هل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال استثمار جيد حقا؟ هل عالم الأعمال الخاصة ملائم بالنسبة لك؟ ما الذي يساعد المديرين على النجاح؟ ولماذا يحققون نجاحا في مرحلة ما ويخفقون في مرحلة تالية؟

أنماط المديرين

هناك أربعة ألوان أساسية في ألوان الطيف، يمكننا أن نركب منها عددا لا متناهيا من الألوان، وبالمثل، هناك أربعة أنماط أساسية من المديرين يمكننا أن نركب منها دائما نمطا (خامسا - مركبا)

كل نمط من الأنماط الرئيسية يسلك طريقا مختلفا للنجاح. يشعر هؤلاء الأشخاص بنوازع داخلية تدفعهم إلى إنشاء المشروعات وإدارتها. يشعر كل منهم بأنه قائد أوركسترا، وأن عليه أن يقود الآخرين، الذين يقفون بانتظار من يوجه جهودهم في سبيل غاية ما، يراها رؤية العين.

سنحاول الآن بلورة صفات كل نمط من هذه الشخصيات الإدارية بما يسمح لأصحابها بالتعرف على نقاط ضعفهم وقوتهم، وبالتالي اتخاذ طريق النجاح. فمن المهم أن يعرف كل منا إلى أي نمط ينتمي، بحيث نركز على نقاط القوة، ونتجنب نقاط الضعف.

النمط الأول: الشخصية العصامية

يتميز أصحاب هذا النمط بالخصال التالية:

(١) الانغماس في العمل:

العصاميون يعشقون العمل، ولا يطيقون صبرا إذا ظلوا دون عمل ينجزونه. يحسدهم الزملاء على طاقتهم التي ينفقونها في أعمالهم دون كلل أو ملل. يعيبهم شيء واحد وهو أنهم لا يطيقون الكسالى، ويدخلون في صراعات كثيرة مع كل من لا يعمل بنفس كفاءتهم وإصرارهم. هذه النوعية من المديرين، يكرسون وقتا لعملهم أطول بكثير مما يكرسونه لأسرهم. فهم ينسون أنفسهم في العمل. كثير من العصاميين يخفقون في حياتهم الأسرية وينجحون في حياتهم العملية، إلا إذا كانت زوجاتهم تشاركهم العمل.

(٢) حب التخطيط:

لدى العصامي قدرة عجيبة على تقسيم المهام إلى مراحل يتابع كل منها بحماس، وهو ينجز المهام الكبيرة طويلة الأجل أفضل مما ينجز المهام قصيرة الأجل. فهو يجيد التخطيط وتحديد الأهداف المرحلية. وتلك هي نقطة القوة التي ينطلق منها العصامي ويتفوق بها على جميع أقرانه في المنظمة.

(٣) قوة الشخصية:

يتصرف العصامي باستقلالية، وهو لا يبحث عن دعم الآخرين له. فهو واثق من أنه يفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، وأنه لا يوجد من يستطيع أن يعلمه كيف يعمل. هذه الخاصية قد تسبب بعض المشاكل للشخصية العصامية، داخل العمل ومع الزملاء. فهو لا يهتم بمشاعر الآخرين ولكن بكفاءتهم، ولا ينظر إلى أحاسيسهم بل إلى تفانيهم في العمل. وهذا قد يجعله طرفا في عديد من الصراعات داخل المنظمة.

(٤) يتدخلون في كل شيء:

يصر العصامي على معرفة كل صغيرة وكبيرة تحدث في منظمته، وهو نادرا ما يصغي للحديث عن تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. فهو يميل إلى التسلط ويحاول إحكام قبضته على الأمور. ومن الخطأ أن نتصور ذلك ناتج عن نقص في الشخصية. بل هو تعبير عن الثقة التي يمنحها الآخرون له، فضلا عن ثقة العصامي بنفسه وفي رؤيته لمستقبل المنظمة، فتجده دائم التدخل والمتابعة ليتأكد من العمل يسير كما هو مخطط له.

(٥) التوحد بين الذات والشركة:

لا يرى العصامي في حياته أهم من شركته، ولا يستطيع أن يرى مستقبله منفصلا عن مستقبلها. لذلك فهو يقلق بشدة على النتائج المالية للشركة ويفضل متابعة موقفها المالي باستمرار. ويطالب مديري الأقسام بكثير من التقارير والمذكرات عن كل صغيرة وكبيرة. فهو يجد نجاحه الشخصي في نجاح شركته.

(٦) الثقة في النفس:

يثق العصامي بقدرته على تحقيق أحلامه وإدارة مستقبله ومستقبل شركته، وذلك على عكس الموظف الذي يعتقد أن الظروف والآخرين يتحكمون في مستقبله.

طريق النجاح العصامي

إذا وجدت في نفسك صفات العصامي، فإليك طريق النجاح الذي يلائمك:

(١) تسيد الساحة:

بيئة العمل المثالية بالنسبة للعصاميين هي تلك التي تخلو من الشركاء والمنافسين. فهم يخرجون كل ما بداخلهم من طاقات ويعملون بجدية بشكل طبيعي ولا ينقصهم في ذلك الحافز الداخلي أو الخارجي. بل قد يكون وجود المنافسة والأنداد بالشركة سببا لنشوء الصراعات والنزاعات التي يتورط فيها العصامي بسهولة. لذا من الأفضل أن يعمل العصامي في شركته الخاصة أو يدير شركة عائلية لتفادي الصراعات من ناحية، وليعوض إهماله لأسرته من ناحية ثانية.

(٢) البدء من أية نقطة:

يبدأ العصامي عمله، على عكس أقرانه، من أية نقطة في حياته. فهو قد يعمل أثناء الدراسة وقد يترك دراسته ليتفرغ للعمل. فالعمل وليس الدراسة هو هدفه الحقيقي، وهو يحب التركيز على ما يفعل، لذلك فهو ينجح في أي مجال بشرط ألا يشتت جهوده. ولأنه محب للعمل الجاد فهو يقبل على كل المهام بنفس الحماس ويعطيها نفس الجهد، لذلك فمن الخطر عليه أن يشتت جهوده بين عدد كبير من المهام والمجالات المختلفة.

(٣) البعد عن البيع والتخصص:

بعد مرحلة معينة من تحقيق بوادر النجاح، يصبح على العصامي أن يبتعد عن وظيفتين هما البيع والوظائف المهنية (كالطب والهندسة والتدريس ..). أي أن عليه أن يركز في الإدارة، لأنها المجال الذي يستطيع من خلاله تحقيق شخصيته وطموحاته.

(٤) تصيد الأزمات:

أكثر ما يلائم شخصية العصامي وحماسه الزائد هي إدارة الأزمات، لأن العصامي يدير الأزمة شخصيا، فثقته بنفسه تتجاوز ثقته في الآخرين. لذلك فهو ينزل إلى موقع الأحداث ويحشد جهود مساعديه، ويخلق لديهم شعورا حقيقيا بالمسئولية، ويتابع العمل بدأب حتى تنتهي الأزمة ويخرج منها منتصرا.

(٥) دراسة التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي من أكثر الموضوعات التي تلائم العصامي، على الرغم من أنه يكره النظريات المجردة. ولكنه مخطط استراتيجي بالفطرة، يحتاج إلى قليل من الصقل. وعادة ما يشوب شخصية العصامي نوع من الاندفاع نحو الهدف، ولذلك يجب أن يتسلح بالتخطيط الاستراتيجي، حتى لا يتحول اندفاعه إلى تهور.

قيم نفسك واكتشف مواهبك الإدارية

استعن بالاستقصاء التالي لتعرف نمطك الإداري. اسأل نفسك عن مقدار توفر كل سمة من سمات الشخصيات الأربعة فيك، (بناء على تحليل كل نمط من الأنماط الأربعة الواردة في الخلاصة):

أحيانا = تعني أنك تتمتع بهذه الخاصية ولكنها لا تؤثر كثيرا على سلوكك. امنح نفسك (٠)

كثيرا = تعني أنك تتمتع بهذه الصفة وهي تحرك سلوكك معظم الأحيان وليس دائما. امنح نفسك (١)

دائما = تؤثر فيك طوال الوقت وتحرك سلوكك. امنح نفسك (٢)

اجمع كل النقاط في كل نمط لتعرف نتيجتك.

يمكنك تكرار هذا الاختبار كل سنة مثلا لترصد مدى التغير الذي طرأ على شخصيتك الإدارية:

الشخصية العصامية

	أحيانا	كثيرا	دائما
(١) الانهماك في العمل:	---	---	---
(٢) حب التخطيط:	---	---	---
(٣) قوة الشخصية:	---	---	---
(٤) يتدخلون في كل شيء:	---	---	---
(٥) التوحد بين الذات والشركة:	---	---	---
(٦) الثقة في النفس:	---	---	---
الإجمالي	--- +	--- +	---
النتيجة		-----	

الشخصية التسويقية:

	أحيانا	كثيرا	دائما
(١) الاهتمام بالغير:	---	---	---
(٢) مهارات اتصال بالغريزة:	---	---	---
(٣) تقديم التنازلات:	---	---	---
(٤) حب المجتمع:	---	---	---
(٥) الاهتمام بقسم المبيعات:	---	---	---
(٦) المشاركة في الأرباح والأحزان:	---	---	---
(٧) تمكين الموظفين:	---	---	---
(٨) مكتبك مفتوح للكل:	---	---	---
(٩) إهمال الاستراتيجية لصالح التكتيك:	---	---	---
الإجمالي	--- +	--- +	---
النتيجة		-----	

الشخصية الإدارية:

	أحيانا	كثيرا	دائما
(١) مهارة إدارة الصراع:	---	---	---
(٢) مهارات الاتصال وإدارة الأفراد:	---	---	---
(٣) مهارات إصدار الأوامر:	---	---	---
(٤) مهارات تلقي الأوامر:	---	---	---
(٥) الاحتراف:	---	---	---
(٦) الطموح إلى منصب أعلى:	---	---	---
(٧) مهارات إدارة الوقت:	---	---	---
الإجمالي	--- +	--- +	---
النتيجة	----		

الشخصية العبقرية:

	أحيانا	كثيرا	دائما
(١) استراتيجية المنتج الجديد:	---	---	---
(٢) التشاور الدائم مع الغير:	---	---	---
(٣) القدرة الذهنية الفائقة:	---	---	---
(٤) الانفتاح الذهني:	---	---	---
(٥) الرغبة في الإبهار:	---	---	---
(٦) التخصص:	---	---	---
(٧) خارج حدود العائلة:	---	---	---
الإجمالي	--- +	--- +	---
النتيجة		----	

المقارنة والتحليل

لتعرف أي نوع من المديرين ورجال الأعمال أنت، قارن النقاط التي حصلت عليها بالمعايير التالية:

العصامي= ٦ نقاط فأكثر.　　　المسوق = ٩ نقاط فأكثر.

الإدارية= ٧ نقاط فأكثر.　　　العبقري= ٧ نقاط فأكثر.

إذا تجاوزت أرقامك المعايير الموضوعة لنمطين أو أكثر، فأنت صاحب شخصية مركبة. لأن هذا يعني عدم غلبة نمط على الآخر.
أما إذا كانت نقاطك في كل واحد من المعايير أقل من الأرقام المطلوبة (المذكورة هنا) وكان مجموعها يساوي عشرة نقاط أو أكثر، فأنت أيضا تمتلك شخصية مركبة، ولكنك غير متميز في أي من الأنماط الأربعة.

(٦) المراجعة المستمرة:

يقيم العصامي موقفه وموقف مشروعه باستمرار، لأنه يحب أن يلمس نتيجة تفانيه في العمل. ولكن عليه أن يعرف متى يعدل استراتيجيته طبقا لتطور موقف الشركة.

(٧) التحلي بالمرونة:

من غير المجدي أن ننصح الشخصية العصامية بالابتعاد عن الصراعات. فهذه الشخصية تفكر وتعمل أسرع وأقوى من المحيطين بها، وهذا يؤدي إلى صراع لا مناص منه. من هنا يجب على هذه الشخصية مهارات إدارة الصراع ومهارات الاتصال، مما يجعل بيئة العمل أكثر إنتاجية وأكثر هدوءا.

(٨) طلب العون:

في حالة نمو الشركة بدرجة كبيرة، تصبح المهام الملقاة على عاتق العصامي أكبر منه. عليك حينئذ الاستعانة بأحد الشخصيات الإدارية الأخرى لتساندك وتحمل عنك جزءا من المسئولية.

النمط الثاني: الشخصية الجماهيرية "التسويقية"

تختلف الشخصية التسويقية عن العصامية اختلافا كبيرا. فبينما يحقق العصامي كل شيء بالاعتماد على نفسه، فإن الشخصية التسويقية تعتمد على حب الآخرين ومساندتهم لها. وتتميز هذه الشخصية بالصفات التالية:

(١) الاهتمام بالآخرين:

تهتم الشخصية التسويقية بإقامة العلاقات أكثر من اهتمامها بإدارة الشركات وتوسيعها. فالمسوقون ليسوا إداريين إلا بفضل انسجامهم مع الموظفين والعملاء، وليسوا ناجحين إلا بفضل مسالمتهم للمنافسين.

(٢) مهارات اتصال فطرية:

يمتلك أصحاب الشخصية التسويقية مهارات اتصال فطرية. فهم متخصصون في البيع عن طريق إقناع الناس وإغرائهم. يخاطبون في عملائهم وموظفيهم جوهر الإنسان وروحه وبساطته، ويصغون جيدا لمتطلباتهم ويقدمون لهم عونا حقيقيا. وبذلك يحصلون على إخلاص الموظفين وولاء العملاء.

(٣) تقديم التنازلات:

لأنها تحاول إرضاء الجميع، تجد الشخصية التسويقية صعوبة في اتخاذ قرارات قاسية بحق المقصرين، أو في رفض طلبات الموظفين والعملاء. قد تصل التنازلات التي تقدمها الشخصية التسويقية إلى حد التنازل عن منصب معين بل وترشيح أحد المنافسين لنفس المنصب إذا كانت هذه الخطوة تؤدي إلى مزيد من الوئام وتجنب الصراع.

(٤) حب المجتمع:

تؤمن الشخصية التسويقية بأهمية الترابط الاجتماعي، وتسعى للمساهمة في المؤسسات الاجتماعية. فإحساسها القوي بحب الآخرين، يجعلها تشارك باستمرار في المنظمات التي تخدم المجتمع.

(٥) الاهتمام بقسم المبيعات:

ترى الشخصية التسويقية أن فرق المبيعات هي أهم الأسلحة الاستراتيجية للشركة. فتهتم بتدريب مندوبي البيع تحت إشرافها الشخصي، بل وتواصل زيارة العملاء مثلها في ذلك مثل مندوبي المبيعات.

(٦) المشاركة في الأرباح:

تفضل الشخصية التسويقية تطبيق نظام إشراك الموظفين في الأرباح. وكثيرا ما تغدق عليهم بالمكافآت العينية والنقدية في المناسبات. كما تعطي العاملين مبالغ كبيرة على سبيل القروض في أوقات الحاجة.

(٧) تمكين الموظفين:

تنبهر الشخصية التسويقية بالممارسات الإدارية الجديدة، وتعمل على تطبيقها بكل إخلاص. وبهذا تضيف إلى بيئة العمل أبعادا كثيرة تجعل الموظفين أكثر تمسكا بوظائفهم وتحفزهم إلى مزيد من الإنتاجية.

(٨) مكاتبهم مفتوحة:

تعشق هذه الشخصية الالتحام مع الأفراد والعمل في مواقع الإنتاج وتكثر من الزيارات الميدانية. ولهذه السمة عيب واحد، هو كثرة الثرثرة مع الأفراد من كل المستويات دون تمييز. ولكن الشخصية التسويقية لا ترى عيبا في ذلك.

(٩) إهمال الاستراتيجية:

الشخصية التسويقية لا تهتم بالتخطيط. بل تعتقد أن العمل أهم من التخطيط، وأن التخطيط تضييع لوقت العمل، لأن أحدا لا يستطيع التنبؤ بالمستقبل. لذلك تمارس عملها من خلال تكتيكات قصيرة الآجل، دون استراتيجية واضحة. وفي بعض الأحيان تكون هذه (اللااستراتيجية) هي أفضل استراتيجية لمواجهة تغيرات السوق المستمرة.

طريق النجاح للشخصية التسويقية

(١) العمل ضمن فريق:

يأتي ذلك بصورة طبيعية للشخصية التسويقية، ولكن المقصود هنا أن تتخير هذه الشخصية أعضاء فريقها على أن يكونوا ذوي تخصصات وشخصيات مختلفة لاكتساب مزيد من المهارات والمعرفة.

(٢) الاستمرار في الالتحام بالجماهير:

من الملاحظ أن هذه الشخصية مغرمة بالتعامل مع الناس

وأن هذا يعطيها متعة نفسية كبيرة، بحيث أن التوقف عنه يصيبها بالملل. لهذا السبب ينصح باستمرار الشخصية التسويقية في التعامل مع العملاء والموظفين مباشرة.

(٣) الاستعانة بالشركاء:

تحتاج الشخصية التسويقية إلى الاستعانة بشريك لإدارة الشئون الأخرى في الشركة، لا سيما في مجال التخطيط والرقابة، ومتابعة عمليات الإنتاج والتشغيل.

النمط الثالث: الشخصية الإدارية

صاحب الشخصية الإدارية يضع الخطط المرحلية ويؤسس الهياكل التنظيمية ويصمم خطوط الإنتاج. عندما تتوسع الشركة ويزداد عدد لموظفين وتتعدد الأنشطة، يصعب على كل من العصامي والبائع والعبقري إدارتها. هنا يأتي دور المدير الذي يستطيع التعامل مع هذه التعقيدات بكفاءة. المدير شخصية تخطط وتنظم حبا في التخطيط ورغبة في التنظيم. فهذه الشخصية تعشق النظام والتخطيط المرحلي. المدير هو خبير الشركات الكبيرة. جميع الأنماط الإدارية تدرك ذلك وعندما تصل الشركة إلى درجة معينة من التعقيد والضخامة، يتراجع الجميع .. ويتقدم ذو الشخصية الإدارية ليقود الجميع. وتتميز الشخصية الإدارية بالصفات الآتية:

(١) مهارة إدارة الصراع:

إذا افترضنا وجود صراع بين أقطاب شركة ما للحصول على منصب معين، فإن فرصة الشخصية الإدارية في الفوز تكون أكبر بكثير من منافسيه. وهذا بسبب تمتع المدير بالقدرة على إدارة الصراع، فهو يضع الخطط ويدرسها بدقة، ولا يحب أن يترك شيئا للحظ أو للمصادفة.

(٢) مهارات الاتصال وإدارة الأفراد:

(أ) مهارات إصدار الأوامر:

يصدر المدير أوامره لمرءوسيه بمهارة. فهو لا يكتفي بإعطاء الأوامر، بل يبلور الخطة اللازمة للتنفيذ ويقدم المعلومات الكافية للأداء. يستطيع المدير التعامل مع نفسية الموظفين وإتباع أساليب التمكين والتحفيز. فالمدير يراعي كل شيء ويأخذ كل التفاصيل بالاعتبار.

(ب) مهارات تلقي الأوامر:

يحترم المدير من هم أعلى منه ويقدر قراراتهم، ذلك لأنه يتمتع بنفس الطموح للمنصب ويحترم من يشغله، ويريد من الآخرين أن يقدروه عندما يشغله. لذلك فهو لا يستاء من معاملتهم الجافة أحيانا، بل يعزو هذا لمسئولياتهم الثقيلة. ويتوافق المدير مع كل الأنماط الإدارية ويستطيع العمل معها بكفاءة. بل إن معظم الشخصيات الإدارية ترتاح للعمل مع المدير، لأنه يتعامل مع الجميع بأسس علمية ونفسية سليمة.

(٣) الاحتراف:

تستطيع الشخصية الإدارية اكتساب أية مهارة جديدة ولديها قدرة فائقة على التحرك وتغيير مسارها الوظيفي. فقدرات التخطيط والابتكار التي تتمتع بها هذه الشخصية لا تقف عند حد الشركة التي تعمل بها، بل تمتد إلى تخطيط المستقبل. تقضي الشخصية الإدارية وقتا كبيرا في تدريب نفسها على اكتساب المهارات اللازمة للإدارة، فهي تتميز بالرغبة في التعلم. كما تشترك الشخصية الإدارية في دوريات الأعمال العالمية، وتحرص على حضور الندوات والدورات التدريبية الموجهة للمديرين.

(٤) الطموح إلى منصب أعلى:

ترى الشخصية الإدارية الشركة على أنها مجموعة من المستويات الإدارية ذات التسلسل الهرمي، ويستطيع صاحبها اتخاذ الخطوات اللازمة للتقدم التدريجي إلى أعلى المناصب الإدارية.

(٥) مهارات إدارة الوقت:

يستثمر المدير وقته أفضل استثمار، فهو على النقيض من العصامي والعبقري، يؤمن بضرورة وفائدة وضع الجداول الزمنية. يخصص المدير جزءا من وقته للعمل وجزءا لحياته الخاصة وأسرته، ثم يقسم أوقات العمل بين فترات

وجه المقارنة	الشخصية العصامية	الشخصية التسويقية	الشخصية الإدارية	الشخصية العبقرية
الطباع	الحدة	البشاشة	الهدوء	الحماس
العلاقات مع الغير	عنيفة	اجتماعية	عملية	مسالمة
أسلوب التنفيذ	السرعة	التردد	النظام	البطء
الهدف	الإنجاز	الزملاء	النتائج	الفكرة
العيوب	الصراعات	التساهل	التعقيد	عدم الالتزام
بيئة العمل الملائمة	شركة صغيرة	شركة أو إدارة تسويق	شركة كبيرة	متحررة
طريق النجاح	التركيز في عمل واحد	البقاء في البيع	العمل بشركة كبيرة	الاستعانة بشركاء

للتنفيذ وفترات للتفكير وفترات للتدريب واكتساب المهارات الجديدة. ويمكننا القول أنه يحقق نوعا من التوازن بين حياته وعمله، على النقيض من أقرانه من الأنماط الإدارية الأخرى.

طريق نجاح الشخصية الإدارية

إذا وجدت صفات الشخصية الإدارية تنطبق عليك أكثر من غيرها، فهذه النصائح ستساعدك على النجاح:

(١) اعمل في شركة كبيرة:

حب المدير للتنظيم قد يضر الشركة إذا كانت صغيرة. فالشركات صغيرة الحجم تستفيد من رشاقتها لاتخاذ القرارات بسرعة وأداء العمل ببساطة. وإذا ما تولت الشخصية الإدارية المسئولية في شركة صغيرة فإنها قد تشل حركتها وتكبلها بقيود التنظيم والإجراءات الطويلة. تسمى هذه الظاهرة بالإفراط الإداري Overmanaging. فإذا كنت من هذا النمط، فحاول أن تعثر على شركة كبيرة لتكرس مواهبك أفضل تكريس. أو ابدأ مع شركة صغيرة تشعر بأنها في طريقها للنمو والضخامة.

(٢) بيئة العمل التقليدية:

الشخصية الإدارية نقيض للشخصية العبقرية التي تكره النظام والعمل الروتيني. وقد لا ترتاح الشخصية الإدارية في بيئة العمل المتحررة التي تلائم الشخصية العبقرية، على الرغم من قدرتها على الاستمرار في بيئة الصراع التي تخلقها الشخصية العصامية.

(٣) الحزم:

التردد يمنح المشاكل الصغيرة فرصة كي تتضخم حتى تصبح مصادر إزعاج كبيرة. لذا تمتاز الشخصية الإدارية بالحزم والجزم والحسم.

(٤) تجنب التزمت والجمود:

غالبا ما يعوق النظام الإداري التقليدي المبادرات الابتكارية ويدفع الموظفين أصحاب الشخصيات العبقرية التي تعشق الحرية لترك العمل والتسرب إلى المنافسين. لذلك على المدير أن يحاول التنويع في معاملته للموظفين طبقا لأنماط شخصياتهم. ومن الأفضل أن يجرب النظريات الإدارية الجديدة حتى ولو على سبيل المحاولة. وأن يكون مستعدا للتغيير.

النمط الرابع: الشخصية العبقرية

يتميز هذا النمط من المديرين بقدرة فائقة على ابتكار المنتجات وطرح الأفكار الجديدة التي تغزو الأسواق وتحقق النجاح. من صفاتهم الآتي:

(١) البحث الدائم عن الجديد:

إذا كان المديرون من الأنماط السابقة يرتبطون بشركاتهم ومشروعاتهم ويبذلون في سبيلها كل ما يستطيعون من وقت وجهد، فإن العبقري على العكس من ذلك لا يرتبط إلا بفكرة ما، فإذا ما فشلت أو رفضت يغادر الشركة ليبحث عن مكان آخر لتنفيذها. غالبا ما يرى العبقري أنه لا صلاح للشركة بوضعها الراهن، وأن الحل الأكيد هو المنتج الجديد. أو أن تتعامل الشركة مع شريحة جديدة من العملاء، أو أن تغزو أسواقا جديدة. يعكس ذلك قلقهم من المستقبل ورغبتهم في استباق الأحداث.

المشكلة مع هذه النوعية من المديرين هي عدم استسلامهم للأمر الواقع، واعتقادهم بأن كل ما هو ثابت يموت وأن التجديد هو الشيء الوحيد الذي يميز الحياة عن الموت.

(٢) التشاور الدائم مع الآخرين:

يقضي العبقري ساعات طويلة في التباحث مع الزملاء والمساعدين حول أفكاره الجديدة. ذلك التواصل مع الآخرين يميز العبقري، فهو يريد فكرة جديدة تتجاوز كل توقعات المحيطين به، لذلك فهو يحاول أن يعرف كل ما يدور داخل عقولهم، ثم يستخدم هذه الأفكار العديدة في توليد الفكرة العبقرية التي يتفتق عنها ذهنه. يساعده في ذلك الخاصية الثالثة.

(٣) القدرة الذهنية الفائقة:

يتمتع العبقري بقدرة عجيبة على تحليل المشكلات وتوليد الحلول الجريئة وكأنه يتعمد ألا يطرق نفس الطرق التي سبقها إليها آخرون. مثل هذه الشخصية تستطيع التعامل مع شلالات التقارير والمذكرات الواردة من أقسام الحسابات والمتابعة. فهي تستطيع دائما أن تحدد المشكلة، وأن تخرج بحل جذري. السر في ذلك هو قدرة العبقري على التعامل مع الأفكار المجردة والمعقدة، وسعيه الدائم لشرح أفكاره لمن هم دونه في المستوى الذهني، ولذلك تجد أفكاره واضحة ومعقدة في نفس الوقت.

(٤) الانفتاح الذهني:

يكره العبقري القواعد ويعادي اللوائح دونما سبب واضح، فهو يفضل الحرية والمجهول وينفر من كل ما هو مستقر وجامد. هذا الانفتاح يجعل الشركة التي يديرها العبقري تختلف في ثقافتها عن غيرها من الشركات سواء مع الموظفين الداخليين أو مع المنافسين الخارجيين. فهو لا يحكم على الأشخاص بمقاييس عادية، بل يهتم بما يحملونه من إمكانات كامنة قد لا يراها الآخرون. يقبل العبقري اقتسام السلطة مع أقرانه بسهولة، على عكس العصامي. السر في ذلك هو فضول العبقري ونهمه للعلم ولمعرفة كل خبايا وأسرار الآخرين.

(٥) الرغبة في الإبهار:

من السهل أن ينساق العبقري وراء أفكاره، وإن كانت مجنونة. ومن المحتمل إذا عمل العبقري وحده دون شركاء أن يقود شركته إلى نتائج خطيرة وضارة. لكن المؤكد أن عالم الأعمال يمتلئ بالمستثمرين الذين حققوا ثروات هائلة لا لشيء إلا لأنهم اعتنقوا أفكار مثل هؤلاء العباقرة. إذا أن الأرباح في عالم الأعمال تتزايد كلما تزايدت درجة

المخاطرة. فكلما كانت الفكرة مجنونة زادت الأرباح التي تحققها عندما تنجح.

(٦) التخصص:

على النقيض من شخصية المدير أو العصامي أو البائع الذي يتخلى عن وظيفته، يتصف العبقري بالتخصص في أحد المجالات، وهذا ما يجعله قادرا على توليد وابتكار أفكار جديدة في مجال تخصصه، ويجعل غيره ينصتون إلى هذه الأفكار. ولأنه يعرف كل الخطوات التي اتخذت من قبل، فإنه يصبح قادرا على اتخاذ خطوة أبعد منها. ولكن كثيرا ما تتعدى جرأته حدود علمه.

(٧) خارج حدود العائلة:

على الرغم من مرونة العبقري وسهولة التعامل معه إلا أنه يعمل دائما خارج نطاق عائلته. فلا توجد حالة واحدة من بين الحالات التي درسناها في هذا الكتاب تعمل في شركة عائلية. السبب في ذلك غير معروف، ولكنه قد يرجع إلى بحث العبقري عن الغريب والجديد، وسرعة إحساسه بالملل من المعلوم والتوق للمجهول.

طريق نجاح الشخصية العبقرية

من السهل أن ينجح العبقري في مجال تخصصه العلمي أو الأكاديمي، لأن التجديد في هذه الميادين أفضل من التقليد، أما في ميدان الأعمال فيجب النظر للتجديد من زاوية التكلفة والعائد. إذا ما وجدت في نفسك بعض التطابق مع شخصية العبقري، فإليك معالم الطريق التي تقودك إلى النجاح في مجال إدارة الأعمال:

(١) بيئة عمل متحررة:

بالرغم من حب العبقري للأفكار الجريئة، إلا أنه يظهر خوفا شديدا إذا انتقل الأمر من على الورق إلى أرض الواقع. فبعد أن يتم الموافقة على تنفيذ مقترحاته، وتحت إشرافه، تجده دائم التعديل حتى على أفكاره نفسها. لذلك فهو شخصية من الصعب العمل معها في مشروع جديد لأنه دائم القلق ويخاف من المخاطرة الواقعية. أفضل نظام يلائم هؤلاء هو فرق العمل ذات التنظيم الأفقي التي يسودها التفاهم بين الأعضاء، مع نظام اتصال مفتوح في جميع الاتجاهات. أما نظام التسلسل الهرمي الوظيفي فلا يصلح معه بالمرة، لأن التعديلات والإضافات التي تخرج من العبقري ستبدو لمن هم في قاعدة التنظيم متضاربة وتحتمل أكثر من تفسير.

(٢) تخلص من القيود:

يمقت العبقري بيئة العمل المتزمتة التي تثقله بالروتين واللوائح وتقف ضد كل ما يقترحه من أفكار وما يراه من تجديد، فيشعر بأن أفكاره تختنق ولا يستطيع إنقاذها، حتى يجد نفسه غير قادر على الإنجاز. اترك بيئة العمل التقليدية وابحث عن بيئة جديدة تستفزك وتطلب أفكارك الجديدة وتساعدك على تنفيذها. تبدو تلك النصيحة غير معقولة، وقد تأتي بنتائج عكسية مع العبقري الزائف، ولا يجب التمادي في استخدامها.

(٣) الاستزادة من العلم:

يعتقد العبقري أنه أحاط علما بكل أبعاد تخصصه. لكنه من خلال التعلم المستمر، فإنه يكتشف المزيد من الإمكانات الكامنة وتتضح رؤيته أكثر فأكثر. مثل هذه الشخصيات تستطيع توليد الأفكار ووضع اللمسات الجديدة حتى من تكرار فعل نفس الأشياء ومعاودة قراءة نفس السطور.

لا تدع الانشغال بالأمور الروتينية يعطلك عن تحصيل المزيد من العلم، وقد يكون من الأفضل أن تشارك شخصية إدارية تتولى هذه الأمور وتتفرغ أنت لمهاراتك الابتكارية.

النمط الخامس: الشخصية المركبة

يبدو أحيانا أنه بوسع بعض المديرين ورجال الأعمال المبادرين لعب كل الأدوار وتقمص كل الشخصيات، إذا أن التمتع بامتلاك أكثر من نمط يعطيهم ميزة كبرى في مجال الإدارة. فهناك مثلا من يجسد النمط العصامي، مع بعض خصال الشخصية التسويقية. وفي بعض الأحيان يتحد نمطا العصامي والشخصية الإدارية، يليهما مزيج من العبقري والشخصية التسويقية.

من الواضح أن امتلاك خصال أكثر من نمط واحد من الأنماط الإدارية الأربعة السابقة يمكن اعتباره أفضل بكثير من الاقتصار على خصال نمط واحد. لكن ذلك لا يتأتى للمدير أو لرجل الأعمال بسهولة، وإنما يترتب على خبرته الطويلة وتفاعله مع مختلف الأنماط، وحرصه على تطوير شخصيته واكتساب المهارات الجديدة باستمرار.

لا يحتاج أصحاب الشخصيات المركبة إلى شركاء لاستكمال توليفة المهارات المطلوبة للنجاح. من غير المرجح أيضا أن تنخرط الشخصية المركبة في مجال المبيعات أو المهن الحرفية التي لا توفر آفاقا واسعة للنجاح. ذلك لأنهم يبحثون عن الإشباع الناتج عن ازدهار الشركة، وهم قادرون على فعل ذلك بكفاءة.

عندما يتمتع المديرون ورجال الأعمال بشخصية إدارية يعني أن بوسعهم إدارة المزيد وتفويض الآخرين في إدارة القليل. وعندما يتطلب نمو الشركة من صاحب الأعمال أن يغير أسلوبه ويستخدم مهارات مختلفة تبعا لمتطلبات الموقف، فان أصحاب الشخصية المركبة هم أفضل من يقومون بذلك. وفي كثير من الأحيان تستدعي الحاجة الاستعانة بأكثر من نمط في نفس الوقت، مثل التحلي بخصال العصامي والشخصية الإدارية معا، وهذا يتطلب وعيا كبيرا من المدير.

طريق النجاح للشخصية المركبة

لا توجد نصائح محددة يمكن توجيهها للشخصية المركبة. لكن الخصال التي تمتلكها كل شخصية تحمل داخلها نقاط الضعف التي ينبغي أن تتجنبها. وكلما زاد عدد خصال هذه الشخصية، تزيد المهارات والإمكانات، ولكن أيضا تزيد نقاط الضعف.

ماذا لو لم تجد نفسك في واحد من

هؤلاء؟

ليس لزاما على كل من يتوق إلى الاستقلال وبدء مشروع جديد أن يصبح مديرا أو رجل أعمال ليحقق النجاح. إدارة الأعمال تعني هندسة وتصميم نظم العمل، وازدهار المنظمة يتضمن إدارة الأفراد وتخطيط الموارد البشرية ودفع الرواتب...الخ. لكن بعض الناس يريدون إيجاد بيئة العمل الخاصة بهم دون التعامل مع كل هذه المشاكل. فإذا لم تشأ التورط في مثل هذه المسائل الإدارية فمن الأفضل أن تحترف إحدى المهن أو تعمل في مجال المبيعات. فعندما تدير مشروعا صغيرا وتعتمد على مساعدة الآخرين وتفوضهم جزءا كبيرا من صلاحياتك، يمكنك التركيز على صقل مواهبك، واكتساب المزيد منها.

أصحاب المهن الحرة يعملون بطريقة مختلفة عن المديرين ورجال الأعمال. المهنيون يركزون على اكتساب المعارف والخبرات، وتحقيق مكانة علمية واجتماعية في مجالاتهم، ويعمل معظمهم طوال عمره دون توسيع نشاطه، أو الانتقال من ممارسة المهنة إلى عالم الأعمال العريض والمتشابك.

كما يستعين كثير من رجال الأعمال والمستثمرين بمديرين محترفين لإدارة أعمالهم، ويكتفون هم بالإشراف والمتابعة أو البحث عن أفكار جديدة واستثمارات جديدة. كما يلجأ أصحاب المشروعات الأذكياء إلى توظيف مديرين مغايرين لهم في شخصياتهم. فيوظف صاحب الشخصية العصامية مديرا ذا شخصية إدارية وآخر ذا شخصية تسويقية وثالثا ذا شخصية عبقرية مبتكرة. وهكذا يكتمل الفريق؛ حيث تعوض نقاط القوة لدى أحدهم، نقاط الضعف لدى الآخرين.

كتب إضافية عن أنماط الشخصية الإدارية

1. PEOPLE STYLES AT WORK: Making Bad Relationships Good & Good Relationships Better . 1996 AMACOM . Robert Bolton and Dorothy G . Bolton .176p.
2. Amazing Management Styles .1995 . R .K . Spriggs .108p.
3. The Managerial Grid: Leadership Styles for Achieving Production Through People .1994 . Robert .Blake and Mouton.
4. THE P FACTOR: The Personality Jumpstart Advantage .1993 Jeffrey. Magee .Edited by Nancey Spaith .250p
5. THE STYLE PARALLAX: Why Do Styles of Managing Differ in Effectiveness?. . Jay Hall . 130p.
6. SELECTING BUSINESS PARTNERS FOR SUCCESS .1991 .Keith O .Nyman .96p
7. STRATEGIES & STYLES. 1989 .Michael Goold and Andrew Campbell .384p.
8. PERSONALITY POWER THE SPECIFIC ACTION WAY: A Complete Course in Management Styles . 1988 . Owen Allen .110p.
9. COMPARATIVE MANAGEMENT: Business Styles in Japan & the United States .1986 . Khalid R . Mehtabdin .Vol .140p

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The 4 Routes To Enterpreneurial Success.

Author: John B. Miner.

Publisher: Berrett-Koehler Publishers.

Pages: 216.

ISBN: 1-881052-82-6.

Date: 1996.